

Acceso a

***mercados justos para***  
pequeños productores de  
***café de Guatemala***

Proyecto ejecutado de agosto 1999 – julio 2000

**INKO XANAKON**  
Asociación Pro Desarrollo de la Región Chortí

Dimitri Lecarte

Guatemala, septiembre 2000

**PROARCA/CAPAS**

[www.capas.org](http://www.capas.org)

## **Acerca de esta publicación**

Esta publicación y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de una **pequeña donación** de PROARCA/CAPAS, como apoyo a la agenda de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), en el contexto de CONCAUSA, la declaración Conjunta entre Centroamérica y Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservación del ambiente en Centroamérica.

Las opiniones e ideas presentadas aquí no son necesariamente respaldadas por USAID, PROARCA/CAPAS, o CCAD, ni representan sus políticas oficiales.

## **About this publication**

This publication and the work described in it were funded by the U.S. Agency for International Development (USAID) through a PROARCA/CAPAS **small grant**, as support to the agenda of the Central American Commission on Environment and Development (CCAD), in the context of CONCAUSA, the Joint Central America – USA declaration (Miami, October 1994) on conservation of the environment in Central America.

USAID, PROARCA/CAPAS, and CCAD do not necessarily endorse the views and ideas presented here, nor do these views and ideas represent their official policies.

## Presentación

CAPAS es uno de los componentes del Programa Ambiental Regional para Centroamérica (PROARCA), que responde a la necesidad de apoyar la agenda de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y es financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Por sus siglas en inglés, CAPAS significa Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas.

En Centroamérica la responsabilidad de conservar y manejar adecuadamente los recursos naturales de la región recae tanto en entidades de gobierno así como en organizaciones de la sociedad civil. Se ha comprobado que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) mantienen protagonismo constante en propuestas y acciones para conservar los recursos del área.

Consciente de este esquema y como parte fundamental del proyecto, PROARCA/CAPAS tiene como uno de sus objetivos fortalecer la participación de organizaciones, profesionales y comunidades -que conforman el sector ambientalista y social no gubernamental de Centroamérica- en actividades que beneficien a la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales de la región. Para alcanzar este objetivo, PROARCA/CAPAS a partir de 1997 ha brindado a las ONGs financiamiento bajo el esquema de pequeñas donaciones.

Para el período 1999-2000, PROARCA/CAPAS por medio de un proceso de competencia seleccionó a 25 ONGs de la región centroamericana para la ejecución de proyectos específicos. Dichos proyectos cubren uno o más de los siguientes temas:

- áreas protegidas
- ecoturismo
- CITES
- tierras privadas
- agricultura y forestería proambiental
- coordinación transfronteriza
- cambio climático

Para PROARCA/CAPAS es de mucha satisfacción presentar el informe **Acceso a mercados justos para pequeños productores de café de Guatemala** entre los informes técnicos finales presentados por las ONGs. PROARCA/CAPAS desea agradecer a todas las organizaciones y personas que participaron en la elaboración de este trabajo.

Pequeñas Donaciones  
**PROARCA/CAPAS/USAID**

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	4
II.	OBJETIVOS	6
III.	RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS	6
IV.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	7
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	8
VI.	ANEXO : INFORME BREVE DE LAS CONSULTORIAS	9

## I. RESUMEN EJECUTIVO

A partir de 1980 la parroquia de Santiago Jocotán, departamento de Chiquimula, concibió un programa para las familias rurales con el enfoque de tecnologías apropiadas para el desarrollo rural integral. Se inició capacitando a líderes rurales para estimular y desarrollar en ellos habilidades para trabajar la agricultura y la producción de café con conservación de suelos y aplicación de desechos orgánicos. En la búsqueda del empoderamiento del sector campesino surgió el interés comunitario de conformar la Asociación de pequeños productores Inko Xanakon, de los campesinos para los campesinos, con su propia representación legal, la cual agrupa alrededor de 900 personas.

Los asociados productores de café se localizan en su totalidad en el municipio de Olopa, departamento de Chiquimula, situado a una altitud de 1,400 msnm. La mayoría de las familias productoras pertenecen a la cultura indígena Chortí, con un alto índice de pobreza y exclusión social. La producción de café representa una de las tres áreas de acción de Inko Xanakon, en cuanto al apoyo técnico y para la comercialización. Para la mayoría de los asociados, el interés de mejorar y comercializar su producto está presente y se plantea la necesidad de fortalecer la organización para asumir el liderazgo en materia comercial y contrarrestar la frustración debido a la ausencia de beneficios económicos y financieros hasta la fecha.

Para los asociados de Inko Xanakon, la caficultura representa la principal fuente de ingresos, la cual cada día se torna menos rentable por la dificultad de comercializar a consecuencia de mercados injustos, del transporte, de la disparidad en la consideración de la calidad y de los altos costos de producción y procesamiento. La diferenciación de calidad y precio del café con los países vecinos ha incrementado el contrabando, lo que afecta el precio justo de la calidad del producto local. El acceso a mercados para los pequeños productores de café se limita a la venta directa del producto maduro a intermediarios locales. Ellos compran en los lugares de origen de la producción y manejan precios no acordes al valor y calidad del producto producido en la zona.

La distorsión de precios del café también contribuyó para que un marcado número de productores decidieran comercializar fuera de la organización, en la mayoría de casos, con precios por debajo de lo pactado en la Asociación. Este tipo de acciones levantó un sentimiento de desencanto y pérdida de credibilidad en la organización, respecto a su capacidad de cohesión social alrededor de la producción y comercialización.

Como respuesta a esta situación se considera muy importante la conformación de la cooperativa de ahorro y crédito “La Cuna Chortí R.L” como figura productiva y comercial paralela a la Asociación Inko Xanakon. Ésta priorizará la integración y compromisos de los asociados para diseñar e implementar un plan estratégico de 5 años. También permitirá agilizar la apertura de mercados que contribuirán a viabilizar y valorizar los productos, que de forma alternativa contribuyen a la economía familiar y nacional así como a la conservación del medio ambiente. Se aceptó la importancia de Inko Xanakon

pero se percibía la necesidad de conformar una instancia cooperativa, para que ambos, bajo un programa integral, trabajen en el desarrollo comunitario.

La metodología para el proyecto financiado por PROARCA/CAPAS resaltó el enfoque participativo, tomando en cuenta todos los actores involucrados en la conducción y ejecución de las actividades de la Asociación, priorizando su involucramiento y responsabilidades como asociados. Las actividades de capacitación garantizaron la participación y el entendimiento necesario para la elaboración de los productos finales que fueron realizados con base en el análisis FODA y diagnósticos, cuya información fue sistematizada por consultores contratados.

Además se concibió desde el interés de los pequeños productores, encontrar una forma organizada que les pueda en efecto ofrecer mejores beneficios, a partir de acciones comerciales y financieras de mayor alcance.

### Resultados.

Los pasos realizados este último año por los productores y la organización han podido reforzar la participación y el involucramiento de los asociados, tanto en la posición de productor y comercializador de café. Se valoró la importancia de organizarse de una manera eficiente y sostenible con el propósito de planificar su futuro y ofrecer las garantías y credibilidad necesarias para alcanzar el ingreso de la cooperativa " La Cuna Chorti R.L " en los registros de los mercados justos (FLO Fairtrade Labelling Organizations Internacional) y fortalecer sus relaciones con entidades financieras y comerciales.

La contratación de servicios profesionales con amplia experiencia en temas organizativos, productivos y comerciales, contribuyó a mejorar el funcionamiento de la organización en torno a la relación personal operativo - asociados, y a proponer cambios en los sistemas de control interno y el control de calidad de los productos. Un acompañamiento adecuado permite analizar la capacidad administrativa frente a los requerimientos y exigencias de las operaciones mercantiles, y recomienda la figura legal que más responde a las necesidades y que mejor promueve la integración de los socios en su proceso de desarrollo.

## **II. OBJETIVO DEL PROYECTO**

Disponer de un personal administrativo y técnico preparado y especializado así como de una Junta Directiva cafetalera capacitada, que pueda proporcionar servicios de comercialización y mecanismos de tecnificación tanto del cultivo como del producto de café, a fin de cumplir con los requerimientos de comercialización internacional relativos a la calidad

## **III. RESULTADOS MÁS IMPORTANTES DEL PROYECTO**

1. Se alcanzó la integración del componente productivo y comercial dentro de una Asociación, con compromisos actuales de orden sociales y comunitarios, mediante la conformación de una cooperativa de ahorro y crédito con visión empresarial e iniciativas colectivas para propiciar acciones que efectivamente contribuyan al desarrollo comunitario. Para lograr establecer bases sólidas en la sostenibilidad de sus actividades futuras y frente a los efectos actuales de globalización y libre mercado, la Asociación debe desarrollar políticas de trabajo para ayudar a los asociados a convertirse en pequeños y medianos empresarios.
2. Se detectaron y solucionaron los atrasos e incumplimientos de la Asociación en cuanto a sus deberes legales frente a la ley de Guatemala. Desde su creación, la Asociación cuenta con estatutos incongruentes a sus actividades, además no estaba inscrita en la S.A.T. En cuanto a los estatutos, se piensa analizar, definir y formalizar primero la participación de los dos otros comités de acción de la Asociación (agricultura sostenible y agro industria) para presentar una modificación de estatutos en asamblea general. Se revisaron todos los documentos contables y administrativos a partir de la fecha de constitución de la organización y se realizó una auditoría externa para analizar el movimiento financiero y por consecuencia la eficiencia del personal administrativo. A pesar del desorden acumulado en la administración que no permitió proporcionar datos confiables para la evaluación de un tiempo de actividad financiera tan largo, se logró actualizar la clasificación de la papelería y poner la situación financiera contable de la Asociación al día.
3. El establecimiento de un adecuado sistema de control interno para la contabilidad y los movimientos de la Asociación y de la Cooperativa benefició el desempeño y la asignación de los deberes del personal administrativo. Ello mejoró considerablemente la transparencia de los manejos de fondos y productos.
4. Se buscó solución al malestar existente entre la gerencia y los asociados en cuanto a la falta de comunicación y transparencia en la información en general. Las empresas consultoras recomendaron y asesoraron la selección de un nuevo gerente como solución a los problemas de poca colaboración y disponibilidad del empleado anterior.
5. La Asociación y la Cooperativa cuentan con una situación legal, organizativa, administrativa y financiera que les garantiza un buen desempeño y credibilidad frente a

los mercados locales e internacionales. Así mismo gozan de un control interno adecuado y cuentan con un personal operativo capacitado por área de trabajo.

6. La formalidad y visión que se le dio a la cooperativa hizo que se incrementara de 85 a 110 el número de asociados productores de café.

7. Los productores conocen el plan de control de calidad total para comercializar su producción en mercados especiales. También cuentan con los requisitos organizativos y administrativos que les permiten actualmente negociar su ingreso en las listas de productores del mercado FLO para la cosecha 2,000 – 2,001.

8. Se estableció un plan estratégico para los próximos 4 años, contemplando un crecimiento en el número de asociados de la Cooperativa y una proyección financiera en función de las aportaciones, ahorros y créditos registrados.

9. Se compartió y entregó a los productores un manual técnico sobre producción y control de calidad en todos los pasos de producción, procesamiento y comercialización de café.

10. Se corrigieron deficiencias detectadas en el beneficio de café con el propósito de mejorar la capacidad del mismo, optimizando la calidad del producto. Los gastos de remodelación fueron financiados con fondos propios a la Asociación, generados por los servicios de procesamiento a los productores. Se contó con una buena asesoría para tomar en cuenta los requisitos de certificación de beneficiado para una producción orgánica.

11. La Asociación promocionó su café, por primera vez, en la Feria Mundial del café en San Francisco, California (Specialty Coffee 2,000 ).

#### **IV. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Además de haber alcanzado los objetivos propuestos, en términos de capacitación técnica, administrativa y comercial con los productores, los servicios profesionales contratados pudieron analizar claramente los problemas a nivel de participación de los productores de café dentro del contexto general de la Asociación. Así también detectar el desempeño inadecuado y aislado de la gerencia en su relación directa con los asociados.

La realización de la revisión y el diagnóstico administrativo y financiero, cuyo objetivo directo era la reorientación del control interno y el diseño de un sistema adecuado a las necesidades afrontó la poca colaboración de la gerencia en identificar posibles debilidades existentes; la falta de cumplimiento con los requisitos legales de la ley guatemalteca y, con los requerimientos básicos de funcionamiento de una organización. En tal sentido se pidió una reestructuración del presupuesto inicial para financiar las actividades necesarias que pudieran resolver tal situación.

No se pudo llegar a formalizar un contacto con un comprador exterior durante la cosecha pasada debido a las siguientes razones: a) que la Asociación no cumplía con todos los requisitos necesarios para su ingreso en los registros del mercado FLO y, b) los consultores contratados, lograron demostrar las deficiencias internas y las acciones para mejorar antes de iniciar cualquier tipo de negociación y exportación con ética de trabajo y mayor grado de éxito.

Actualmente consideramos que la resolución de problemas primordiales, la elaboración de los diferentes materiales y la participación en la Feria de Café de San Francisco, apoyada por el componente de Mercadeo Pro- ambiental de PROARCA/CAPAS, han permitido reestructurar la Asociación y ubicar la Cooperativa en el camino indicado, impulsándola de una manera muy profesional hacia su primera experiencia comercial con el mercado exterior.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La organización cuenta con un adecuado sistema de funcionamiento y sus proyecciones futuras. Sin embargo se necesita formalizar la contratación de los servicios del gerente con términos de referencia relacionados a las exigencias del manejo interno de la Cooperativa y la ejecución del plan estratégico.

Se reconoce que los servicios contratados fueron de buena calidad y que sus aportes son muy válidos para provocar cambios y sustentar el desarrollo de la organización en su conjunto. Pero es importante maximizar el grado de aplicación en la práctica y en el campo, con la contratación de un personal competente y comprometido con la obra.

Se tiene que priorizar el ingreso de nuevos socios y buscar otras formas para garantizar la proyección financiera del plan estratégico. Una de las bases para alcanzar el desarrollo de los pequeños productores es la promoción de la filosofía cooperativa y la autogestión financiera y administrativa.

Para mejorar la calidad de la producción y aumentar la productividad así como fortalecer cultivos rentables, se les tiene que proveer a los productores, alguna facilidad financiera y asistencia técnica.

Se tiene que mantener y proveer la información actualizada de precios, épocas de producción y las habilidades y capacidades para que la organización participe activa y creativamente en el mercado bajo reglas de competitividad.

## VI. ANEXO

### INFORME BREVE DE LAS CONSULTORÍAS

#### Introducción

Los informes de las consultorías que serán referidas en esta sección revelan, en forma sencilla, los pasos que se dieron para el cumplimiento de los productos establecidos. Aunque el interés de los productores fue declarado y creciente, fue difícil coordinar el desarrollo de los talleres, precisamente porque las demandas de tiempo en los procesos de producción o de la comercialización se imponen en la mayoría de casos. Aún así, se pudo desarrollar el trabajo con un breve retraso en el tiempo originalmente planificado.

La Asociación Inko Xanakon inicialmente se comprometió con atender las necesidades de las familias en las diferentes comunidades del área Chortí. Por su trabajo se aprecia que si bien la organización ha dado pasos importantes para el logro de sus objetivos, también existe un reconocimiento de que el nivel de cumplimiento de los mismos es de mediano a bajo, según el informe de la última evaluación externa, realizada en 1997. Por otra parte, los resultados de las relaciones institucionales y comerciales indican que ha sido una organización altamente dependiente de recursos externos y no ha logrado desarrollar estrategias para su auto - sostenibilidad.

Otros aspectos de carácter social y organizativo también fueron discutidos. Por ejemplo, la participación equitativa de la mujer y la canalización de beneficios en su rol productivo no ha sido significativa. Existe plena conciencia de la necesidad de involucrarla más, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las actividades, para el logro de los objetivos sociales y productivos de las familias y la organización.

Toda institución administrada responsablemente debe hacer un alto en el camino para analizar su funcionamiento de cara a revisar el alcance de sus objetivos y el cumplimiento de las metas, para someterlo a una comparación con las expectativas de quienes la conforman. En principio se debe considerar que la revisión/ evaluación constituye un mecanismo o instrumento de apoyo técnico y social, para reorientar la marcha y establecer las mejores estrategias que respondan a las necesidades e intereses de los asociados.

La referida evaluación mostró las limitaciones de las organizaciones, así también reconoció el potencial de desarrollo de las familias, junto al interés de los grupos y comités comunitarios por trabajar en líneas coherentes con su situación y condición de pobreza. En varios momentos se planteó el despegue deseado, poniendo énfasis en la necesidad de profundizar en un análisis para identificar las causas que impiden el logro de los resultados sociales y económicos que se habían proyectado.

La experiencia de los productores y asociados con su participación en la organización social, mostró que la figura legal de Asociación limita la cohesión social y el cumplimiento de compromisos individuales y colectivos; en parte por la amplitud del marco legal y el sentimiento que alimenta una escueta participación; sobre todo por encontrarse en un ambiente de trabajo de carácter no lucrativo, que limita el sentimiento de compromiso familiar y comunitario en la mayoría de la población.

La mayoría de productores centra su interés se centra en mejorar su condición de vida a partir del incremento en la producción agropecuaria y alcanzar mejores márgenes de comercialización de su producción. Sin embargo, desde la estructura organizativa y legal de la Asociación se limita la captación de recursos en dinero. De acuerdo a las leyes guatemaltecas la única empresa de origen popular que tiene permitido trabajar con dinero de sus integrantes es la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Como esta es una idea que está presente entre los asociados, con el apoyo de la pequeña donación de PROARCA/CAPAS, se procedió a la contratación de los servicios de consultoría de CODERSA y CRECER, entidades guatemaltecas. A continuación se detalla un resumen de los trabajos efectuados.

## **CRECER**

### *Programa de asistencia técnica gerencial*

La asistencia técnica gerencial tuvo como propósito la revisión, análisis, readecuación e implementación de las mejoras de cada uno de los elementos que involucra cada área descrita a continuación:

- Area administrativa
  - a. Controles internos en las diferentes áreas de trabajo
  - b. Revisión del perfil y funciones del personal administrativo
  - c. Controles para el acopio y beneficio húmedo
  - d. Evaluaciones y análisis de las diferentes áreas de trabajo.
- Area financiera
  - a. Capital de trabajo
  - b. Flujo de caja
  - c. Servicios financieros
- Area de acopio y beneficio húmedo
  - a. Planificación de corte
  - b. Volúmenes de café cereza por comunidad
  - c. Transporte del café cereza hacia el beneficio húmedo

- d. Recepción de café y control de calidad en el corte
  - e. Despulpado de café cereza
  - f. Fermentado
  - g. Lavado y clasificación
  - h. Secado
  - i. Almacenamiento
- Area de comercialización
    - a. Volúmenes de café pergamino
    - b. Fechas de venta
    - c. Mercado de café local y de exportación
- Actividades de capacitación
    - a. Curso sobre beneficio húmedo (21 personas)
    - b. Gira de observación (15 personas): la gira se realizó en un beneficio húmedo modelo en San Juan La Laguna y en las bodegas de Excagua S.A en la Ciudad Capital para conocer el beneficio seco y el laboratorio de catación
    - c. Un seminario taller sobre producción orgánica y comercialización (25 personas) donde se compartieron los elementos básicos de la comercialización y las alternativas de mercado que existen para el café

### *Productos esperados*

- a. Un plan de comercialización que implica una visión y establecimiento de los procedimientos técnicos y estratégicos
- b. Capacitación de personal (gerencial, administrativo y beneficiado de café) y órganos directivos en aspectos técnicos y gerenciales en el área de comercialización de café

## **CODERSA**

### *Objetivos*

#### *General*

Establecer una Cooperativa con sus estatutos, un plan estratégico y operativo que permita alcanzar los propósitos de la organización aprovechando las fortalezas y oportunidades existentes, superando en lo posible las debilidades internas y amenazas externas.

#### *Específicos*

- Estudiar la opción legal de la forma de organización productiva denominada Cooperativa.

- Establecer y legalizar una Cooperativa con sus estatutos, normas, reglamentos y proceso contable.
- Analizar los diferentes componentes del programa, para establecer la conveniencia de continuar con los mismos, fortaleciendo aquellos que tengan mayor viabilidad.
- Capacitar al comité ejecutivo y personal administrativo en la formulación del plan estratégico y operativo, que lo puedan revisar periódicamente y le den el seguimiento correspondiente.
- Lograr la participación equitativa de hombres y mujeres tanto en la toma de decisiones de la Cooperativa, la planeación como en la ejecución de los planes anuales.
- Lograr el aprovechamiento óptimo del Beneficio de Café y la agroindustria como principales ejes económicos de la organización, que incluso puedan subvencionar a otros componentes no-rentables.
- Proponer un esquema de auto-financiamiento.

#### *Resultados principales esperados*

- Cooperativa legalmente establecida.
- Plan estratégico 2000-2004 elaborado (incluyendo sus respectivas proyecciones financieras).
- Plan operativo 2000 elaborado.

#### *Desarrollo de la Consultoría*

Después del estudio de la información se desarrollaron las actividades tendientes al logro de los objetivos establecidos.

##### *1. Taller sobre Formas Organizativas y legales reconocidas en Guatemala*

Este taller, que se desarrolló en la sede de CODERSA, tuvo como propósito mostrar diferentes opciones legales que la organización tiene para operar, haciendo un análisis sobre las ventajas y desventajas que cada una ofrece. Dentro de las opciones se estudiaron: a. los Comités, b. las Asociaciones, c. las Sociedades Civiles, d. las Cooperativas y, e. las Sociedades Anónimas.

En este taller participaron miembros de la Junta Directiva de la Asociación INKO XANAKON, el Gerente, el asesor, tres señoras de Promoción Femenina (PROFEM) y los consultores. La conclusión fue que la figura que más ventajas ofrece para apoyar a las organizaciones populares que pretenden establecer un modelo de autogestión financiera es el de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, sobre todo, conscientes que el apoyo internacional no siempre existirá y que cuando llega tiene muy bien definido su destino.

## *2. Taller sobre Formas Organizativas y legales reconocidas en Guatemala*

Se desarrollo en Jocotán con el mismo propósito del anterior, con la diferencia de que en él participaron además de la Junta Directiva líderes representativos de los 3 grupos que trabajan con la Asociación: Hortalizas, Agro-Industria y Café, en total 15 personas.

Se presentó a los participantes un ejemplo exitoso y un ejemplo de fracaso de cooperativas, para contar con un medio de comparación y que ilustrara lo que puede ser una empresa cooperativa bien manejada. Los participantes también concluyeron en la conveniencia de formar una Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito.

## *3. Taller Grupo Productores de Café*

El objetivo principal del taller, realizado en el salón de la Parroquia en Olopa, era encontrar las formas organizativas para mejorar la actual proyección comercial del café, a partir de la revisión del estado actual de la producción y beneficiado húmedo del café, principalmente donde tiene acción la asistencia técnica de la Asociación Inko Xanakon.

Participaron un total de 31 hombres y 6 mujeres productores de café, organizados alrededor de los programas de tecnología apropiada y producción orgánica de café, en el área de influencia de la Parroquia de Santiago Jocotán.

Se estableció que el café representa una línea estratégica determinante para mejorar su precaria economía, ofrece ventajas en cuanto a generación de empleo y beneficios económicos y que es un producto que puede permitir la generación de excedentes que se conviertan en ahorro para apoyar la autogestión financiera. Se tocaron otros tópicos como los aspectos productivos, financieros, comerciales, pero sobre todo la importancia que tiene el manejo del poder en forma equitativa y el rol de los miembros en la organización.

Se conocieron aspectos del deficiente manejo administrativo, contable y tributario de la Asociación, materializado por el bajo perfil administrativo en el manejo del beneficio húmedo, que luego ameritó el diseño y ejecución de una consultoría específica.

## *4. Taller Grupo Productores de Hortalizas*

Dentro del objetivo principal del taller estaba encontrar las formas organizativas para mejorar la proyección comercial actual de las hortalizas después de revisar el estado de

producción y la posibilidad de comercializar los excedentes de los diferentes puntos geográficos donde tiene acción la asistencia técnica de la Asociación Inko Xanakon.

Se contó únicamente con la participación de 6 hombres y 3 mujeres productores de hortalizas organizados alrededor de los programas de tecnología apropiada y diversificación de cultivos, detectándose que la baja participación tuvo que ver la mala coordinación y falta de interés en esta actividad por parte del gerente y la Junta Directiva de la Asociación.

Los productores cuentan con cultivos de hortalizas (rábano, repollo, berenjena, chile, tomate, cilantro, zanahoria, lechuga, cebolla, canchón) y otros cultivos (frijol, maíz y caña). El enfoque de selección de los cultivos es básicamente la preferencia doméstica de consumo y no de lo que demanda el mercado.

Cultivan en parcelas pequeñas, la mayoría con facilidad de riego. Su agricultura es orgánica, con una aceptación general para que participen hombres y mujeres en las actividades de la producción como de la comercialización.

En general los representantes comunitarios coincidieron en la importancia de formar una cooperativa pero manifiestan su falta de capacidad productiva, comercial y económica para ahorrar, dada la baja rentabilidad de sus cultivos y que aún transitan en una etapa de experimentación y aprendizaje.

#### *5. Taller Grupo Agro-Industria*

El objetivo de este taller era similar a los anteriores bajo la perspectiva de la producción agro-industrial (básicamente envasado de frutas - hortalizas y elaboración de mermeladas).

La participación aquí fue menor, pero también este grupo es más reducido. La producción que están logrando es artesanal experimental, desde el inicio de operaciones han elaborado 70 cajas de productos.

Han contado con capacitación para la producción pero con un limitado manejo y conocimiento de la administración, específicamente en los temas contable y financiero. Entre las conclusiones del taller, es de interés la cooperativa para comercializar en mercados más exigentes y distantes.

#### *6. Reunión Párroco, parroquia de Santiago Jocotán*

El propósito de esta reunión de trabajo era intercambiar con el Párroco y el Asesor sobre los avances de la consultoría y discutir las diferentes alternativas de organización y de transmisión de la propiedad de los bienes que están a nombre la parroquia y que deberían pasar a formar parte del activo de la Asociación.

Se pudo conocer el declarado interés del Párroco hacia el traslado de la propiedad de los bienes, siempre que se garantice la buena y transparente administración de lo

mismos. Es decir que se cumpla con el objetivo de procurar el desarrollo socioeconómico del área Chortí, en manos de los pequeños productores organizados alrededor de la Asociación.

Se llegó a la conclusión que es conveniente la figura de la Cooperativa, pero que debe establecerse de una forma muy técnica, con toda su reglamentación, controles y disciplina financiera para evitar las malas experiencias que han existido en otras empresas bajo esa figura, en la zona Chortí y de otras a nivel nacional.

También fue muy clara la posición de la Parroquia de que la Cooperativa pueda abrir una franja de buenas relaciones con la asociación y los comités de productores establecidos en las diferentes aldeas.

#### *7. Taller para la presentación de resultados del proceso de consulta*

Al taller asistieron 25 representantes hombres y mujeres de las diferentes organizaciones de productores vinculadas a la Asociación de Inko Xanakon.

En síntesis, los resultados de los diferentes talleres mostraron que:

- a. Las comunidades reconocen el apoyo que la Parroquia procuró para mejorar los aspectos técnicos de la producción, la canalización de recursos para las instalaciones con el grupo de tecnología apropiada, lo cual fue determinante para motivar la creación de la Asociación.
- b. Sin la contribución de las organizaciones de apoyo financiero y técnico que trabajan en la zona sus intenciones de mejorar no hubieran sido posibles de iniciar el cambio.
- c. Respecto a los proyectos que se ejecutan bajo el mando estatal, se reconoce que su apoyo también ha determinado cambios en la actitud de los productores.
- d. La Asociación INKO XANAKON constituye un espacio valioso para la capacitación técnica en la producción y el centro para el desarrollo de procesos de transformación de materias primas, fundamental para el desarrollo comunitario.
- e. La creación de la Cooperativa se justifica en tanto que se quiere organizar la comercialización para el beneficio de las familias de la Asociación, utilizando tecnologías y prácticas orgánicas de producción en coherencia con medio ambiente.
- f. Con esta lectura de resultados también se comentó de varios casos de productores de diferentes organizaciones, que muestran una actitud indiferente y a veces oportunista del trabajo de la Asociación, actitud que se quiere eliminar por completo para no entorpecer el desarrollo que se quiere alcanzar.

## *8. Diagnostico Situación Contable - Financiera y Tributaria y taller informativo correspondiente*

Dados los hallazgos iniciales y los requerimientos de los organismos de financiamiento y de algunos asociados, se creyó oportuno realizar este diagnóstico, cual evidenció algunas deficiencias, dentro de las principales se mencionan:

- No se lleva un sistema de contabilidad completo, y por lo tanto, no se elaboran los consiguientes estados financieros de observancia general, como son el balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo.
- El incumplimiento en llenar las formalidades legales, tales como registros en la Superintendencia de Administración Financiera-SAT- y la Contraloría General de Cuentas, hacen que tanto la Asociación como las operaciones realizadas y documentos emitidos, no tengan la fuerza legal que se necesita.
- Dentro de los documentos que amparan operaciones de egreso, existen muchos recibos simples que no llenan las formalidades de ley, ni están debidamente autorizados por la Gerencia o Junta Directiva, por lo que no constituyen una evidencia legítima y competente del gasto.
- No se obtuvo la documentación necesaria para establecer con certeza si los depósitos por donaciones, venta de activos fijos y venta de café, corresponden efectivamente a los ingresos reales.
- No se tienen establecidos procedimientos para determinar el rendimiento real del café, y el ingreso a la Asociación de las utilidades por este concepto.
- Debido a la irregularidad legal de la Asociación, y a la carencia de Número de Identificación Tributaria -NIT- todas las adquisiciones de vehículos se hacen a nombre del Párroco de la localidad.

Tras la presentación de los hallazgos los y las asistentes al taller concluyeron en que la problemática detectada expresa un impedimento real de la Asociación que no va con el compromiso de desarrollo de la organización.

Se concluyó en que despertó entre los hombres y las mujeres un sentimiento de responsabilidad en el trabajo y de ejercer derechos sobre lo que corresponde a la Asociación. La presentación de las opciones de organizaciones para la producción y la comercialización, los hace comprender que están urgidos de levantar el nombre de una cooperativa en la región Chortí, esto sin dejar de trabajar en la Asociación por intermedio del comité de las aldeas.

## *9. Visita Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Unión Progresista Amatitlaneca, R. L. –UPA-*

Con el propósito de que líderes representativos de la comunidad Chortí palparan por sí mismos el desarrollo que ha logrado la UPA, y pudieran ellos mismos recibir la Gerencia de la cooperativa su vivencia, se programó una visita.

Los líderes pudieron constatar que la información compartida con ellos en el segundo taller (caso cooperativa de éxito) era verídica y como una cooperativa que inicio operaciones en 1965, con 31 asociados en su mayoría campesinos con Q.126 de ahorros ha llegado a alcanzar cifras tan importantes como tener más de 26,000 asociados y activos debidamente contabilizados que rebasan los Q.117 millones y ventas anuales en su supermercado por Q.37 millones. El efecto demostración fue muy importante porque despertó en los líderes pensamientos positivos hacia la empresa cooperativa.

#### *10. Taller sobre Cooperativismo*

El objetivo de este taller fue capacitar a los aspirantes a asociados de la cooperativa en el tema cooperativo. Se conocieron los Siete Principios que rigen el movimiento cooperativo, los diferentes tipos de cooperativas, la integración cooperativa a nivel horizontal y vertical, el organigrama básico de una cooperativa Integral de Ahorro y Crédito y las diferentes funciones de cada organismo directivo, de sus integrantes y la gerencia general.

#### *11. Taller para Discusión Propuesta de Estatutos de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito*

Se estudió y discutió con los aspirantes a asociados la propuesta de los estatutos, artículo por artículo explicando los aspectos que fueron necesarios. Se optó por una Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito con estatutos propios y no una cooperativa con estatutos uniformes del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), porque los propuestos obedecen a las necesidades y aspiraciones de los futuros cooperativistas.

Adicional a los estatutos, la consultoría preparó propuestas para la normativa que deberá manejar la cooperativa y que tendrá que aprobar en su momento el Consejo de Administración de la cooperativa.

En cuanto a la nomenclatura contable, ante la ausencia de una nomenclatura oficial se adaptó la que utilizan las cooperativas afiliadas a FENACOAC, esto facilitará en su momento, y si la asamblea así lo decide, la integración de la Cooperativa a este sistema federado.

#### *12. Constitución de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito LA CUNA CHORTI, R. L.*

El día 12 de agosto, 2000 se constituyó mediante escritura pública número treinta y ocho, fraccionada por la Notario Carmen Raquel Torselli Bech, la Cooperativa la Cuna Chortí, R. L., con la participación de 25 asociados fundadores.

### *13. Elaboración del Plan Estratégico*

Al disponer de los resultados del diagnóstico se pudieron realizar tres talleres de planificación, siempre aplicando la metodología participativa, los cuales permitieron construir colectivamente el nombre, la visión y la misión de la organización cooperativa con base en 10 principios, claramente identificados y aceptados por los socios potenciales de la organización.

El plan estratégico constituirá la guía de trabajo de la Cooperativa de la Cuna Chortí para los primeros cinco años de vida. La Cooperativa se presenta como la oportunidad para fortalecer la organización social y las relaciones de producción con el fin de favorecer relaciones comerciales con nichos especializados en el mercado nacional e internacional. A lo largo del proceso de planificación prevaleció el interés de las personas de hacer crecer una organización, con sus escasos recursos, que en el futuro responda a las demandas productivas, comerciales y sociales de las comunidades Chortí.